

# NGHỀ GIÁM ĐỐC TÀI CHÍNH CỦA DOANH NGHIỆP TRONG BỐI CẢNH ĐẠI DỊCH COVID-19 Ở VIỆT NAM

Ths. Mai Thị Bích Ngọc\* - Ngô Đức Mạnh\*\*

**Giám đốc tài chính (CFO) là vị trí nhân sự quan trọng quyết định nền tài chính doanh nghiệp. Song đại dịch Covid-19 đã và đang khiến các doanh nghiệp (DN) Việt Nam phải đối mặt với nhiều thách thức ở hầu hết địa bàn và ngành nghề... gây khó khăn cho cả cơ quan quản lý Nhà nước, cho doanh nghiệp và chính người lao động. Việc nghiên cứu, phân tích và xử lý các mối quan hệ tài chính cũng như cân đối dòng tiền của DN để không bị đứt chuỗi sản xuất - kinh doanh, phát triển bền vững càng trở nên cần thiết hơn trong bối cảnh đại dịch. Bài viết đề cập về giám đốc tài chính vận dụng các kỹ năng nghề để góp phần đưa các doanh nghiệp vượt qua khủng hoảng của đại dịch này.**

• Từ khóa: giám đốc tài chính doanh nghiệp, CFO, đại dịch Covid-19, doanh nghiệp, kỹ năng.

*Chief Financial Officer (CFO) is an important personnel position that determines corporate finance. However, the Covid-19 pandemic has been causing Vietnamese businesses to face many challenges in most areas and industries... causing difficulties for both State management agencies, businesses and workers themselves. The study, analysis and handling of financial relationships as well as cash flow balance of enterprises so as not to interrupt the production - business chain and sustainable development has become even more necessary in the context of the pandemic. The article is about CFOs applying professional skills to help businesses overcome the crisis of this pandemic.*

• Keywords: CFO, CFO, Covid-19 pandemic, business, skills.

Ngày nhận bài: 05/01/2022

Ngày gửi phản biện: 08/01/2021

Ngày nhận kết quả phản biện: 15/2/2022

Ngày chấp nhận đăng: 20/02/2022

## 1. Ảnh hưởng của đại dịch Covid-19 đến các doanh nghiệp ở Việt Nam

Đại dịch Covid-19 đã gây ảnh hưởng nghiêm trọng đến hoạt động sản xuất của các doanh nghiệp, tác động tiêu cực đến toàn bộ nền kinh tế. Những khó khăn mà DN Việt Nam gặp phải như sau:

**Thứ nhất:** Do tác động của dịch bệnh Covid-19, tình hình sản xuất kinh doanh ở hầu hết các nhóm ngành đều gặp khó khăn, cùng với tâm lý e ngại, thận trọng của các nhà đầu tư khi dịch bệnh diễn biến phức tạp, nhiều DN phải đối mặt với vấn đề thiếu hụt nguồn cung cấp nguyên vật liệu trong nước cũng như từ nhập khẩu phục vụ cho sản xuất.

**Thứ hai:** Đại dịch khiến doanh nghiệp khốn đốn vì giãn cách, lao động không thể đến công ty làm việc, đơn hàng bị đình trệ... dịch Covid-19 đã tác động đến thị trường lao động, việc làm của Việt Nam gây ảnh hưởng trực tiếp từng doanh nghiệp. Lần đầu tiên dịch “tấn công” vào doanh nghiệp, khu công nghiệp, để lại hậu quả hết sức khó lường, cần nhiều thời gian, biện pháp để khôi phục. Chưa bao giờ chúng ta chứng kiến nhiều khó khăn đến thế đối với thị trường lao động. Nhà máy đóng cửa, lao động hoặc phải ở nhà phòng, chống dịch; hoặc trong khu cách ly, phong tỏa; hoặc về quê...

**Thứ ba:** Dưới tác động của dịch Covid-19 nhiều doanh nghiệp là không có nguồn thu hoặc nguồn thu sụt giảm để bù đắp cho các chi phí phát sinh, trong đó gánh nặng không hề nhỏ là chi trả tiền lương, tiền công cho lao động. Đối phó với tình trạng này, nhiều doanh nghiệp đã phải áp dụng các biện pháp tạm thời như cắt giảm thời gian làm việc của người lao động, cho lao động nghỉ việc không lương, giảm việc, giảm lương

\* Học viện Tài chính \*\*CQ57/11.01CL (Học viện Tài chính)

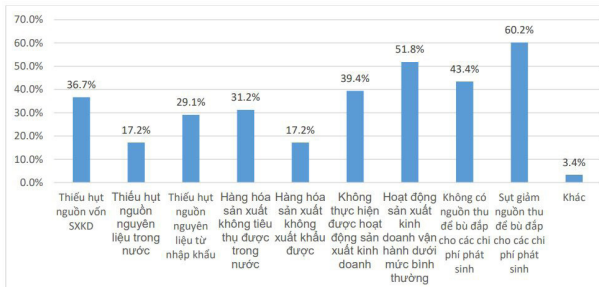
hay tạm dừng hoạt động và cho người lao động nghỉ việc.

**Thứ tư:** Các doanh nghiệp chịu ảnh hưởng mạnh của đại dịch do gặp khó khăn trong tiêu thụ sản phẩm kể cả tiêu thụ nội địa và xuất khẩu nên doanh nghiệp gặp khó khăn về dòng tiền, nhiều doanh nghiệp không cân đối được thu chi dẫn đến tình trạng phá sản.

**Thứ năm:** Thiếu hụt nguồn vốn để sản xuất kinh doanh

Tác động của Covid-19 đối với các doanh nghiệp Việt Nam cho thấy, tình trạng thiếu hụt nguồn vốn ngày càng trầm trọng hơn do thanh khoản vẫn là một thách thức. Nhiều doanh nghiệp có dòng tiền dưới ba tháng và gặp khó khăn trong việc tiếp cận tín dụng. Theo kết quả khảo sát của Đại học Kinh tế quốc dân về tác động của Covid-19 đối với các doanh nghiệp Việt Nam cho thấy 36,7% DN tham gia khảo sát thiếu hụt về nguồn vốn sản xuất kinh doanh.

**Hình 01: Kết quả khảo sát doanh nghiệp về những khó khăn mà doanh nghiệp gặp phải do dịch bệnh Covid-19**



Nguồn: Kết quả khảo sát của Đại học Kinh tế quốc dân

**2. Một số khuyến nghị khi vận dụng các kỹ năng nghề để phát huy vai trò của giám đốc tài chính doanh nghiệp trong bối cảnh đại dịch Covid-19**

Giám đốc tài chính (Chief Financial Officer - CFO) là một trong các giám đốc cấp cao, giám sát toàn bộ bộ phận tài chính kế toán và phụ trách các công việc liên quan tới vấn đề tài chính của doanh nghiệp, bao gồm: (i) Nghiên cứu, phân tích và xử lý các mối quan hệ tài chính trong DN; (ii) Xây dựng các kế hoạch tài chính; (iii) Khai thác và sử dụng có hiệu quả các nguồn vốn; (iv) Cảnh báo các nguy cơ đối với DN thông qua phân tích

tài chính; (v) Đưa ra những dự báo tin cậy trong tương lai cũng như giám sát sự phát triển của các chiến lược tài chính của DN. CFO là một thành viên quan trọng trực thuộc Ban giám đốc DN, được xem là một mắt xích chính yếu trong việc điều hành các hoạt động tài chính của DN.

Trong bối cảnh hội nhập lao động quốc tế và đại dịch Covid-19 diễn ra ở Việt Nam, các giám đốc tài chính (CFO) cần phát huy tốt nhất vai trò của mình để đưa DN vượt qua giai đoạn khủng hoảng. Hội nhập quốc tế về lao động đòi hỏi Giám đốc tài chính phải có những năng lực đạt chuẩn về trình độ chuyên môn, đảm bảo các tiêu chuẩn đạo đức nghề, khả năng lãnh đạo, thích nghi môi trường, khả năng quản lý thay đổi, kỹ năng làm việc chuyên nghiệp, trình độ ngoại ngữ tốt... Bên cạnh đó, doanh nghiệp cần phải tạo ra một môi trường mà trong đó có sự gắn kết cao với nhân viên. Dưới sự tác động của Covid-19 nhiều doanh nghiệp đã tiến hành xây dựng lại chiến lược kinh doanh để phục hồi, thúc đẩy sản xuất kinh doanh mà trong đó của giám đốc tài chính - vị trí nhân sự quan trọng quyết định nền tài chính doanh nghiệp cần vận dụng có hiệu quả các kỹ năng nghề nghiệp như sau:

**Một là:** Chú trọng kỹ năng “Phân tích tài chính hiệu quả”: Đây được xem là kỹ năng quan trọng nhất của các giám đốc tài chính. Kỹ năng này giúp các CFO có thể nắm được tình hình tài chính cụ thể trong từng giai đoạn. Từ đó, có những điều chỉnh cụ thể đảm bảo nguồn tài chính luôn cân đối và ổn định. Trong đại dịch Covid-19 Giám đốc tài chính thường xuyên phải trả lời các câu hỏi như: doanh nghiệp có đủ kinh phí hoạt động không? Doanh nghiệp có đáp ứng đủ điều kiện để tiếp cận các khoản vay được ân hạn của Chính phủ không? Bên cạnh việc chỉ đạo rà soát các áp lực ngắn hạn về vốn lưu động: tiền mặt, hàng tồn kho, khoản đầu tư, các khoản phải thu và phải trả trong ngắn hạn, thuế và chi lương cho người lao động. Cần rà soát thanh khoản và ưu tiên các khoản thanh toán. Điều này giúp doanh nghiệp tuân thủ các nghĩa vụ và duy trì hoạt động kinh doanh hay ít nhất đáp ứng việc thực hiện dịch vụ ở mức chấp nhận được đối với khách hàng cốt lõi.

**Hai là:** Vận dụng có hiệu quả kỹ năng “Quản trị dòng tiền”: Thông qua kỹ năng này, các giám

độc tài chính CFO kiểm soát lượng tiền ra, lượng tiền vào doanh nghiệp một cách chính xác nhất. Công tác này giúp kiểm soát lượng vốn tốt nhất, điều chỉnh lượng vốn đầu tư, chi trả tiền lương, chi thanh toán tiền cho nhà cung cấp tránh tình trạng phá sản doanh nghiệp. Trong đại dịch Covid-19, mỗi doanh nghiệp sẽ có những bài toán quản trị tài chính cần phải giải quyết khác nhau để tối ưu được dòng tiền. Giám đốc tài chính doanh nghiệp cần thực hiện một số hoạt động để quản trị dòng tiền hiệu quả trong thời dịch bệnh như: Nhận diện được các dấu hiệu thâm hụt tiền mặt, lập kế hoạch dòng tiền và kiểm soát tiền mặt trong DN thông qua việc xây dựng mô hình tài chính phù hợp, xây dựng các kịch bản khác nhau và cập nhật dự báo dòng tiền ngay khi có những thông tin mới của dịch bệnh ảnh hưởng đến doanh nghiệp. Thông tin dự báo này cần được truyền tải nhanh chóng, xuyên suốt doanh nghiệp để có những hành động ứng phó kịp thời, phù hợp với tình hình thực tế. Ngoài ra có thể xin tư vấn từ các chuyên gia tài chính, hiệp hội nghề nghiệp và tiếp cận với những nguồn vốn hỗ trợ của chính phủ, ngân hàng.

**Ba là:** Kỹ năng quản trị tài chính dự án: Trước những khủng hoảng mà đại dịch Covid-19 đem tới cho DN giám đốc tài chính cần sát sao với tiêu chuẩn đánh giá sinh lợi nội bộ IRR, phân tích độ nhạy của dự án, đưa ra các tác động của thuế và chi phí cơ hội, chỉ đạo thực hiện việc quyết toán dự án đầu tư cũng như lập các báo cáo của dự án. Đây là kỹ năng quan trọng thể hiện vai trò của giám đốc tài chính thực hiện quản lý dòng tiền ra - dòng tiền vào từ các dự án, đối tác của DN đồng thời lên kế hoạch tài chính đảm bảo phù hợp nhất với từng dự án để tận dụng nguồn vốn đầu tư.

**Bốn là:** Kỹ năng lập kế hoạch tài chính: Để phát huy vai trò của mình trong việc dẫn dắt DN vượt qua ảnh hưởng của dịch Covid-19, giám đốc tài chính cần lập được những kế hoạch sử dụng ngân sách sao cho phù hợp nhất với các hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Cụ thể như sau: Trong khâu lập kế hoạch tồn kho và dự trữ: Cân đối hệ thống tồn kho của doanh nghiệp; cân đối tồn kho thành phẩm, nguyên vật liệu; xác định chi phí tồn kho và giá vốn của hàng tồn kho. Trong khâu lập kế hoạch kinh doanh: Phân tích kinh doanh và dự báo doanh thu; kỹ năng lập kế hoạch kinh doanh; kỹ năng phân tích kinh doanh;

kỹ năng phân tích và dự báo lợi nhuận. Trong khâu lập kế hoạch chi phí và tối ưu hóa chi phí: Xác định danh mục chi phí của doanh nghiệp; xác định cấu trúc chi phí: chi phí biến đổi - chi phí cố định; tối ưu hóa chi phí biến đổi. Ngoài ra giám đốc tài chính còn chỉ đạo các khâu Cân đối tài chính & Quản trị huy động - sử dụng vốn và Dự báo tài chính doanh nghiệp gồm: Lập kế hoạch nhu cầu vốn lưu động; Dự báo các chỉ số kết quả kinh doanh: Doanh thu - Chi phí - Lợi nhuận; Dự báo nhu cầu về kế hoạch sử dụng vốn của doanh nghiệp trong tương lai.

**Năm là: Chú trọng hoạt động chuyển đổi số trong doanh nghiệp**

Dịch Covid-19 đã khiến các doanh nghiệp Việt Nam với sức cạnh tranh còn thấp càng trở nên khó khăn hơn bao giờ hết. Nhu cầu chuyển đổi số trở nên cấp thiết để các doanh nghiệp đổi mới mô hình, chuyển dần các hoạt động kinh doanh trên các nền tảng số, tìm kiếm thêm thị trường, cắt giảm chi phí và nâng cao hiệu quả hoạt động, khả năng cạnh tranh, thích ứng với bối cảnh mới. Giám đốc tài chính cần am hiểu về công nghệ số, nắm được thông tin về các giải pháp và công nghệ hiện có và mức độ phù hợp với doanh nghiệp để có thể xử lý những khó khăn khi bước đầu áp dụng công nghệ vào hoạt động sản xuất kinh doanh của mình.

### Kết luận

Nghề giám đốc tài chính vốn được xem là đỉnh cao của nghề tài chính đang đứng trước những xu thế mới, đặc biệt trong bối cảnh hội nhập lao động quốc tế và đại dịch Covid-19 diễn ra ở Việt Nam. Bởi vậy, các giám đốc tài chính cần vận dụng có hiệu quả nhất các kỹ năng nghề để dẫn dắt DN vượt qua giai đoạn khủng hoảng cũng như hội nhập quốc tế về lao động.

### Tài liệu tham khảo:

<https://kehoachviet.com>

Kỷ yếu hội thảo khoa học quốc gia “Covid-19 - Tác động và phản ứng chính sách” - Học viện Tài chính - Tháng 4-2020

<https://afc.edu.vn>

[https://congan.com.vn/tin-chinh/doanh-nghiep-ap-dung-chuyen-doi-so-vuot-qua-dai-dich\\_126988.html](https://congan.com.vn/tin-chinh/doanh-nghiep-ap-dung-chuyen-doi-so-vuot-qua-dai-dich_126988.html)